

Методы организационной диагностики при принятии управленческих решений руководством предприятия

Виноградская Н.С., Виноградская О.М., Шевченко В.С., Харьковская национальная академия городского хозяйства

Организационно-методическое обеспечение управления строительным предприятием становится все более сложным и много аспектным, и решение проблем обеспечения роста возможно только на основе оптимальных управленческих решений.

Данное обстоятельство требует четкой организации процесса разработки и принятия результативных управленческих решений, качество и оперативность принятия которых возможно благодаря использованию эффективного инструментария организационной диагностики предприятия.

В теоретическом и практическом отношении для решения этой проблемы были разработаны концепции «принятия решений», «организационного развития», «поведенческой теории фирмы» и т.д. Однако существующее разнообразие «школ» и «концепций», взглядов и подходов проявляется в том, что традиционные структуры больше не соответствуют требованиям современного бизнеса. Недостаточным исследованием остается процесс принятия эффективных управленческих решений и его составляющей организационной диагностики.

Вопросы оптимизации управления предприятия на основе внедрения и адаптации оптимальных управленческих решений рассматривается в трудах таких зарубежных и отечественных авторов, как Р.Акофф, А.В. Андрейчиков, Л.А. Бирман, С.Н. Воробьев, И.Н. Герчикова, В.И. Варфоломеев, А.В. Гличев, В.В. Глущенко, П. Друкер, Г. Планкет, В.М. Колпаков, Б.Г. Литвак, Э.А.Смирнов, Э.А.Уткин, Р.А. Фалтинский.

В то же время, недостаточно разработаны вопросы экономической обоснованности принимающих управленческих решений, оценки их влияния на результаты деятельности предприятия в целом. Существует необходимость выявления проблемных зон в организациях, которые являются препятствием в развитии предприятия.

Управленческие решения на предприятии охватывают все стороны его деятельности. Основная задача управления – координация деятельности подразделений для наиболее эффективного их использования по решению стратегических, тактических и текущих задач предприятия.

Организационные решения являются разновидностью управленческих решений и связаны с координацией деятельности людей в организации. Это решение проблем, связанных со специализацией, интеграцией, координацией функционирования различных частей организации. Цель организационного решения – обеспечение последовательного движения организации к намеченным целям.

Для повышения качества организационных решений рекомендуется осуществлять их с помощью диагностики.

Организационная диагностика – это система методов и приемов изучения организаций. Она дает представление о сильных и слабых сторонах организации, ее ресурсах, потенциальных возможностях, показывает, какие элементы системы управления игнорируются, упускаются или недооцениваются руководителями. Различают следующие методы организационной диагностики:

Стратегическая диагностика помогает оценить эффективность стратегии предприятия, понять стратегическую позицию предприятия в каждом из направлений деятельности. Информация, полученная в ходе такой диагностики, оказывает неоценимую поддержку руководителю в формировании стратегии предприятия.

Диагностика финансово-хозяйственного положения в рамках стратегической диагностики включает в себя анализ стратегической позиции предприятия на рынке. Для этого применяют специальные методы – SWOT-анализ, матрица БКГ, матрица Мак-Кинси, конкурентный анализ.

Оперативная диагностика деятельности предприятия служит базой для принятия текущих оперативных управленческих решений. Она отслеживает и оценивает ключевые сферы деятельности предприятия и прежде всего анализирует финансовое состояние, безубыточность, материальные и информационные потоки, оценивает риск и вырабатывает рекомендации по управлению рисками.

Начинать диагностическую работу, построение алгоритма управления процессами организационного развития предприятия необходимо с разработки концептуальной основы.

Проблема может быть определена с помощью пяти основных характеристик:

- сущность и содержание;
- организационное и физическое местонахождение;
- владение проблемой;
- абсолютная и относительная величина;
- временная перспектива.

Постановка диагноза заключается в поиске ответов на вопросы в пяти перечисленных выше областях.

Потребность украинских организаций адаптироваться к кризисным условиям деятельности сопровождается принятием непопулярных решений о сокращении численности персонала. Несмотря на всю сложность ситуации руководство должно помнить о необходимости дальнейшего развития за счет внутренних резервов. Одним из таких резервов развития является персонал, потому что руководители должны провести диагностику его состояния. Специальные тесты и анкеты позволяют определить тип управленческого мышления, основные ценностные ориентации и стереотипы деятельности руководителей предприятия и подразделений. Такое исследование позволяет найти глубинные причины тех или иных недостатков организации управленческой деятельности.

Диагностика персонала является одним из элементов организационной диагностики, целью которой является помощь руководителям в компании.

Технология диагностики трудового потенциала включает следующие этапы:

1. Определение целей организации, стратегии и политики управления персоналом;
2. Анализ факторов, влияющих на трудовой потенциал организации;
3. Постановка цели диагностики трудового потенциала;
4. Выбор характеристики трудового потенциала для оценки в соответствии с целью диагностики;
5. Сбор информации для диагностики;
6. Анализ полученной информации о состоянии трудового потенциала организации (ТПО).

На первом этапе диагностики ТПО следует исходить из целей деятельности организации, стратегии бизнеса и управления персоналом.

На следующем этапе диагностики следует проанализировать факторы, влияющие на трудовой потенциал организации. Так, внешние факторы определяют состояние спроса и предложения на рабочую силу. Внутренние организационные факторы влияют на потребность в персонале определенных профессий и специальностей, квалификации, а также возраста и образования и т.д. В результате анализа факторов среды нужно выделить 5-7 наиболее значимых и спрогнозировать последствия их влияния.

Как видно из изложенного, диагностика предприятия представляет сложный и многогранный комплекс работ, требующий участия специалистов разных профилей в рамках единой программы. Скоординированной по видам работ, исполнителям и срокам.

Для проведения диагностики рекомендуется разработать целевую программу диагностики и мониторинга состояния предприятия. Первый этап работы по этой программе будет направлен на получение необходимой информации для реформирования предприятия. Дальнейшие этапы должны обеспечить поступление оперативной информации о ходе и эффективности реформирования и дальнейшем функционировании предприятия.